

Title	経営の二重構造を考える
Author(s)	清澤, 達夫
Citation	聖学院大学論叢, 16(1): 27-43
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/repos/modules/xoonips/detail.php?item_id=169
Rights	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

経営の二重構造を考える

清澤 達夫

The Two-tiered Structure of Management in Japan

Tatsuo KIYOSAWA

The present study is focused on an argument about the two-tiered structure of management. The structure of management is influenced by various factors related to corporate governance. In general, opinion is divided on what kind of corporate governance should be desirable. It is the recent trend that the Anglo-Saxon style is becoming more popular than the Japanese one.

We should, however, refrain from judging the economic rationality of the management style by its popularity because that innovation cycle and administrative strategy could possibly change the effectiveness of the management style. I think that the key of company reproduction is in construction of new confidential relation between a company and an employee.

1. 序 論

2003年3月期におけるわが国企業の「V字型」業績回復は、思い切った設備や資産の売却、従業員削減などのリストラクチャリング（以降、リストラとする）効果だといわれている。もともとアメリカでうまれたこの手法は、それまでの合理化と違って事業構造を根本から組み替えながら経営革新を図っていこうというものである。しかし、一般的な解釈は合理化と同義語にみなされている。そのリストラが、わが国企業経営のなかで常態化してきている。

一時期、日本企業に押されぎみであったアメリカ企業がシリコンバレーの谷底から変身してきた。これを受けて、長期の不況を克服するにはこれに倣えで、これに棹を差すことは守旧派のそしりをまぬがれない。わが国は、10年以上ものバブル後遺症からくる消耗しきっている最中である。そのために景気の回復がままならないのは“構造的な要因”だとのこと宣託を垂れると、何とはなしに分かったような気がしてしまうのである。

管理学を研究する立場からすれば、どのような統治形態であろうと、それが来るべき時代に相応しいモデルであるならば“アメリカ産”であろうと“日本産”であろうと、何ら拒む理由など持っ

Key words; Corporate Governance, The Anglo-Saxon Style, The Japanese Style, Innovation Cycle, new Confidential Relation

ていない。要は、モデルの中身が一人ひとりの能力を最大限に発揮しうるのは、どちらが適しているかが問題だからである。できうれば、人間に優しく個々の幸せをもたらしてくれる仕組みは、どちらがより望ましい形態なのかである。

よって、本稿は企業統治のあり方を考えながら、わが国企業の再生への道筋を示せばとの思いを持っている。

2．経営の二重構造論を考える

2-1．「二重構造論」とは

「二重構造論」とは有沢広巳氏が、「日本の経済構造は欧米先進諸国のように単一な同質の構造を持たない。いわゆる二種の階層的な構造から成立っている。すなわち近代化した分野と未だ近代化していない分野とに分かれ、この両分野の間にかなり大きな断層があるように考えられる。この近代化した分野は、どんどん前進しているが、非近代的な分野は停滞的である。この非近代的分野の停滞性が、就業構造を停滞ならしめている基盤ではなかるうか⁽¹⁾と論じたことにある。その後、これをめぐり論争が沸き起こり、政策を左右する問題へと発展していった。

この“未だ近代化していない分野”が中小企業であり、その停滞性が就業構造を停滞ならしめているといったものの見方が1957年版の『経済白書』でも取り上げられ、1963年の中小企業基本法制定に影響を与えていった。その結果、中小企業は“未だ近代化”しきれていない弱者であって救済すべき対象であるとの認識のもとに、わが国の中小企業政策の骨格が形成されてきた。この認識にそって中小企業に対する数々の施策が歴代内閣によって講じられてきたのは、論を俟たないところである。この弱者救済という中小企業の一面のみを過大視した政策が、その後の起業家精神を育てていく上で足枷となっていくとは、誰も予測できなかった。

そのなかにあって、清成忠男氏は、中小企業のダイナミックな力を評価すべきであるとしたうえで、「中小企業のあり方は極めて多様であり、一枚岩のような存在ではない。したがって、平均値をもとめても、それが多様な傾向を相殺したものである限り、ほとんど無意味に近い。それどころか、平均値にもとづいて一定の政策的主張がなされるならば、むしろ有害である⁽²⁾」との反論を展開された。その上で、清成氏は「一国の経済発展は、一握りのエリートではなく、庶民の水準に依存しているはずである。わが国の経済発展は、庶民を担い手とする中小企業によって支えられて⁽³⁾いると、従来の中小企業観を覆してしまったのである。

今日、ベンチャービジネスを育てることがわが国の活性化につながると、政府は宣伝している。しかし、いっこうに開業率が向上しないのはこのような過去の政策の付けが回って起業家の誕生する土壌がやせ細ってしまったことにある。清成氏など幾人かの先覚者の努力にも関わらず、この中小企業基本法は2000年の本格的改正まで、実に37年間も影響力を持ち続けたのである。

2-2.“経営の”二重構造問題

「二重構造論」自体は、清成氏が指摘しておられるように実態から求められたものというより、仮説の域を出ないものであった。よって、ここで問題とする“経営の”二重構造問題は過去の論争を蒸し返すものではない。いわゆるアメリカ型企业と日本型企业という、二つの統治形態を取り上げようというのである。言い替えば、企業統治の在り方についてわが国の企業が二つに分化している様子を、言い表したものである。

先の「二重構造論」に沿って問題を整理すると、今日のわが国は二種類の異質な企業統治が同居している状況にある。その一つが、企業の目的は利益であり、株主に報いていくのは当然とのアメリカ型企业統治である。もう一つは、事業を継続していくことが大切であるという日本型企业統治である。この二つの経営のあり方について、ここ数年の業績のみで考えるならば、アメリカ型企业統治に経営を転換した企業が利益を上げ、伸ばしている勝ち組みといわれる一群である。反面、これまでの日本型企业統治に拘っている企業は苦戦を強いられ、負け組みと称されている。この負け組みにみられる日本型企业統治は、何らかの手をうって変えていかなくてはならない、との認識が勢いを増している。

この日本型企业統治にとらわれた分野、つまり“未だグローバル化しきれていない分野”が日本型企业であり、今日のわが国全体の経済停滞を招いている原因だといわれている。それ故、日本型企业のやり方を捨てるが進んだ経営のやり方で、グローバルな流れからみても常識であるとの見解が大手を振っている。よって、これを改革していかないことにはわが国経済の成長はありえないというのが、構造改革派と称する方々の主張である。

この主張に対して、わが国の過半の企業は態度を決めかねているのである。というのも、多くの企業は従業員あってこそ企業であり、利益を出すために従業員をリストラするのは当たり前だと、ドライに割り切れないものを感じているからである。まして、リストラによって成果が出たのは経営者の手腕だといって、従業員の何百倍もの報酬を手に入れるようなアメリカ流のビジネス感覚に疑問を持っているのである。

この点、アメリカ型企业のあり方を信奉する若い経営者からは「だからこそ、日本にはビル・ゲイツが生まれないんだ」「そんな甘い考えで、グローバルな競争の時代に経営などやっつけていけない」とのお叱りを受けそうである。確かに、企業は慈善事業ではないし、それを目的とする組織は別に存在しなければならない。例えそうであっても、多くの日本企業が現時点で雇用維持の大切さを捨てていないし、不必要になったからといってモノのように従業員を外に出してしまう「資本の論理」には、ついていけないものを感じている。

彼らの言うように、従業員の失業したときのために雇用保険という社会的インフラがあるのだから、これを利用して何が悪いとの考えも成り立つ。言われるように、制度を使うこと自体をとやかくいっているのではない。泣いて馬鹿を斬る思いで従業員を解雇しなければならなくなった企業が

経営の二重構造を考える

大半だ、と思っている。しかし、なかには中高年従業員を追い出し、比較的賃金の安い若者やパート・アルバイトを代わりに補充するといった、賃金コスト削減を目当てに行っていると思われるケースが、一流と目される企業でも目につくようになってきた。コスト削減のための経済合理的な判断であったにしても、安易に従業員削減を目的とするリストラに手をつけてしまう昨今の経営者の姿勢や心構えのさもしさを問題にしているのである。もし、すべての企業が雇用保険を当てに利己的な理由で解雇を行っていったら、社会的コストは増大する一方である。まして、その他多くの企業が何とか努力しながら雇用を守ろうとしているなかにおいて、自分だけ身軽になって利益を出したからといって、それは“税金を喰い物にして利益を出して”きたのと同じではなからうか。このような行動は、企業の社会的責任を十分に果たしているとは、到底思えないのである。

このように、わが国の企業のあり方は長引く不況を契機に従来のように従業員を大事にしていこうとする共同体指向の企業(日本型企业とする)と市場にすべての判断基準を任せる株主指向の企業(アメリカ型というより、アングロ・サクソン型がより適切な表現なので、以後はアングロ・サクソン型とする)の二極構造に急速に分かれ、攻め際しているのが現状である。このような状況は、新しい企業のあり方を模索する過程で避けられない過度的な現象か、それともグローバルなものへ収斂していく過程なのかである。

ただ議論を始める前に、アメリカにおけるすべての企業が本稿でいうアングロ・サクソン型企业に当てはまるのかというと、アメリカ企業はすべてアングロ・サクソン型企业統治と画一的に考えると実態を見誤ってしまう。多くのアメリカ企業は、企業家精神あふれる経営者によって、着実な経営を行っている。彼らは、技術革新で可能となった大量生産・大量販売にふさわしい垂直型の組織構造を創造してきた。これは、それまでの経済の中心であったイギリスにあるような比較的規模の水平的な構造とは異質なものであった。この20世紀型企业モデルとでもいうべき組織構造は、大量生産した製品を効率よく販売していく目的から生まれたもので、それを実現する“規模の利益”を生み出すように様々な部門を統合した巨大な姿へと変貌してきた。そのなかにあって、彼らは、組織と人間との関係に目を注ぎ、ホーソン実験などを通じて“人間が働くとはどういうことか”を追い求めてきたことを忘れてはならないのである。ゆえに、アメリカを代表する優良企業である3Mにしても、ヒューレット・パカードにしても、いずれもわが国の企業以上に人間尊重を貫いている企業であり、枚挙にいとまがないのである。

今日問題になっているアングロ・サクソン型企业はこのような伝統的なアメリカ企業というよりも、情報通信革命によって誕生した新興ハイテク企業を念頭において考えていく方が的をえている。そうなると、この種の新興ハイテク企業を支えている企業統治の考え方が今後のモデル・ケースになりうるすばらしい形態なのかということである。結論を待たずして述べると、アングロ・サクソン型の企業統治は必ずしも万全ではないようだ。伝えられる報道によると、エンロンやワールドコムなどの不正経理スキャンダルや社外取締役を導入した企業ほど業績悪化が招いているらしく、綻

びが見えてさえきている。

3．日本型企業は非効率か

3-1．日本型企業とは

議論の枠組みとして、本稿における日本型企業の構造とは何かを明らかにしておこう。日本型企業とは、「ヒト、モノ、カネのすべてにおいて長期的関係を重視する一体のシステムであるといえる。ヒトについては日本型雇用が、モノについては日本型企業関係が、カネについてはメインバンク関係がシステム⁽⁴⁾」をなしている。そして、より特質なことは所有者の株主よりも従業員を重視し、集団主義的な意思決定によって動いていることにある。

日本型企業の骨格をなしている雇用制度は、構成する従業員による生活共同体という側面が強い。そのために、“ぬるま湯”的で温情主義との認識がなされている。しかし、この認識は、一面のみをみたもので、実態は長い職業生活を通じて功績や人物を評価し、選別していく“長距離競走”にも似た厳しい面があるのである。ただ、いったん仲間になった従業員は、よほどの仲間の掟に反しない限り一方的な意向のみで追い出してしまわないという、“暗黙の慣行”が信頼関係を形成してきたといえる。

津田眞激氏によれば、「人間のすべての社会的・経済的・政治的・文化的欲求がその場で充足⁽⁵⁾」されているのが、わが国の企業（いわゆる“カイシャ”である）だと言う。そこから従業員とカイシャとの長い関係は、採用から始まって教育、昇進、定年にいたる技術・技能の養成・蓄積にとどまらないのである。つまり、人格的完成を目指して人間を陶冶する道場としての側面も兼ねてきたのが、日本型企業の特異なところである。そのために、属している企業風土・文化の違いによって“物産マン”なり“三菱マン”といった特色が知らず知らずのうちに染み付いて、思考方法や行動に違いとなって現れてくるのである。

ただ、日本型雇用は職務分担が緩やかににつくられているために、景気の下降局面になると制度自体のデメリットが顕在化してくる。なかでも、人件費は固定費化していることから柔軟性を欠いているとの指摘が、再三なされてきた。この点、わが国の企業は景気変動に対して残業規制や配置転換、採用中止といったソフトなものから一時帰休、希望退職といったハードなものまで幾つもの安全弁を組み合わせ、柔軟に運用を行ってきた。このことは、この慣行が企業の身勝手のみで従業員を解雇することを許さないシステムとして根づいており、社会の安定感をもたらす役割を果たしてきたからである。

3-2．雇用からみて非効率か

これまで継続雇用の持つ合理性は、人的資本理論の立場からと生計費保障仮説の立場から研究さ

れてきている。

3-2-1. 人的資本理論

人的資本理論によると、従業員は企業内においてその企業特有の職業能力を向上していくと考えている。そのために、習熟度が低い期間の賃金は低く、能力の向上に伴って賃金カーブが高まっていく「逆U字型」を描いている。よって、従業員は能力発揮に伴って企業に対して自分が貢献する量と企業から対価として受け取る賃金の量とが一致するためには、長く勤続することしかない。

そこで、企業は合理的に判断すれば従業員も長く勤めてくれるものと考え、能力開発などの教育費用を払っても安心して回収できる、と考える。つまり、長期的な継続雇用は従業員にとっても、企業にとってもそれなりの合理性が働く制度と、受け止められているのである。

3-2-2. 生計費保障仮説

これに対して生計費保障仮説は、採用当初の賃金が本人の貢献に比べて低く設定されているために、中途での離職が職業生活の後半において補填されていく獲得機会の放棄とみなされる。そこで、誰も従業員は中途で権利を放棄することにならないように仕事に精を出すようになる。

そのために、加齢に伴って増加する生計費を保障していくように賃金を高めていけば、企業への忠誠心も沸いてくる。この忠誠心が企業活力を生んでくると考えれば、継続的な雇用は合理性に適ったものであるとの見方が成り立つというのである。

3-3. 競争戦略からみて非効率か

3-3-1. 戦略と資源展開の整合性

筆者は、企業戦略とイノベーションの視点から人的資源を継続して抱えるような資源蓄積のあり方に合理性があるか否かを、試みてみたい。そのための枠組みとして、イノベーションをプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの二つに分けている。

プロダクト・イノベーションとは、科学的発見や発明をもとに製品や事業の概念を根底から変えて、異なった競争の次元をもたらしてくるようなイノベーションのことである。この種のイノベーションは、発見や発明といった意外性や偶然性から発生してくるために、マネジメントと馴染みにくいのである。よって、その生成のためには特定の組織と固定的な関係を結ぶよりも、個人の能力やその種の知的ネットワークの集積度が在るか無いか、重要な要素となってくる。

それに対してプロセス・イノベーションは、既存の製品や事業をプロセス面で工夫や改善してより洗練したものに仕上げていく、イノベーションのことである。このような性質を持っているために、このイノベーションの生成には経験やノウハウによる広がりや深化が蓄積されているか否かが重要な鍵となってくる。よって、この種のイノベーションは、集団やチームの一員に体化した経験やノウハウを経営資源として抱え込んでいく、クローズな自己完結型の統治形態の方が理に適っているのである。

経営の二重構造を考える

この二つのイノベーションは、プロダクト・イノベーションが先行していきプロセス・イノベーションが後追いついていく形で、別々のサイクルを描きながら発生していくことが確認されてきた。つまり、「製造工程が標準化するにつれイノベーションの規模だけでなく、イノベーションの起こる部位にも変化が生ずる。典型的なパターンでは、初期の段階の製品自体の根本的な変化はしだいに製造工程における追加的なものに移っていく」⁽⁶⁾ことで、デザイン等の機能および生産技術革新がしだいに鍵になってくるのである。

このことから、個人の創造性によって競争優位がもたらされる時代は、必要に応じて探索し最適なものをその都度調達・提携していくスポット的な関係が、効率的だといえる。効率よく行うためには、市場に垣根があっては困るし、グローバルに開放されていなければならないのである。その意味で、アングロ・サクソン型企業の代表である新興ハイテク企業は、このような資源展開から生まれた創造先行型戦略⁽⁷⁾に適した統治形態をとってきたといえる。これに対して、集団の発想によって競争優位がもたらされる時代は、組織内に累積された資源の質と量によって効率性が決まってくる。そのために、このような資源展開をとる企業のあり方は洗練先行型戦略⁽⁸⁾に適しており、そのようなイノベーションの局面において強みを発揮してくるのである。まさに、日本型企業は、改善・改良といった連続的な創意工夫をうむ洗練先行型戦略に馴染んだ統治形態であり、後追いに強みを発揮するようにつくられてきたのである。

3-3-2. 戦後におけるイノベーション・サイクル

戦後（厳密には第二次世界大戦中から）から1960年代にかけて、欧米先進諸国を中心に科学技術のめまぐるしい進歩や発明・発見の花が開いてきた。この時期の主役が、アメリカであった。それ故、わが国は戦争の間の空白を埋めるために欧米諸国、なかでもアメリカから新しい知識や技術情報の導入を計るために、数々の“昭和の遣唐使”ならぬ視察団⁽⁹⁾を派遣することから始めざるをえなかった。

わが国にとって幸運だったのは、アメリカが敗戦で荒廃した東洋の小国に対して知的財産を公開し、惜しげもなく譲ってくれたことである。彼らの復興援助は、単なる物質にとどまらず科学・文化など多方面にわたり、太平洋を渡って多くの人的交流が行われていった。

1970年代になると、わが国は導入した技術をもとに他の分野の技術と組み合わせで独特な融合システム技術を開発して競争力を強めていったのである。つまり、時代はマーケティングや生産、開発、研究の各機能を収斂させ、目標を精緻化させていくことに長けたわが国が覇者となるような環境に移ってきたのである。その結果、日本型企業は“天が采配してくれた”イノベーション・サイクルと合致したこともあり、1990年代の初めに絶頂期を迎えるようになった。

もう、かつてように日本製品というと「悪かろう、安かろう」の代名詞は払拭され、わが国の経済的優等生論が問題になってきたのである。こうして、『ジャパン・アズ・ 1』から『日本型経営』が危い』にいたる日本脅威論や異質論が噴出するなど、常に研究者や実務家を巻き込んだ議論

がなされるようになった。

今日のように、環境が急速に変化していく時代は、次々とプロダクト・イノベーションを生み続ける創造先行型戦略に適った、開放的で柔軟な統治形態が有利である。しかし、このように誕生したイノベーションも、品質やデザイン等で洗練しながら安く作れる生産技術の力を借りなければ大きな市場に成長していけないのである。つまり、プロダクト・イノベーションで誕生したデファクト・スタンダードとなった製品を、より多くの消費者が手に入れやすいように、使い勝手の良いものに作り込んでいく必要が必ず巡ってくるのである。この面で長けていたのが、日本企業である。つまり、製品なり事業の基本コンセプトが完成し、市場が徐々に成長から成熟期にいたるコンセプト自体の変化が少なく、多機能化や低価格が競争の決定条件に差し掛かってくると洗練先行型企業のようにクローズに経営資源を抱え、仲間内での取引コストを低くできる方が有利になってくるのである。

以上のことから、企業統治にみられる競争戦略と資源展開の間に構造的な優劣は見い出されないのである。その時々によって成果に差が生まれてくるのは、企業がおかれているイノベーション・サイクルがどちらの企業統治に適っているか適っていないかが、大きな要因となっているのである。そんな簡単なことなら、環境変化に合わせて逐次日本型企業統治とアングロ・サクソン型企業統治を取り替えながら行えばよいように思われるが、それがなかなかできないのが組織である。一つの組織が出来上がってくると、それ自体がよほど機能不全に陥らない限り、変えない方向に慣性が働いてくるからである。また、その組織を変えるためには関連するシステムすべてを変えていかなくてはならない膨大なエネルギー・コストが必要となり、このことが躊躇させるブレーキとなっていくのである。その結果、企業革新は言葉が踊るほど、進まないのである。

3-4. 企業をめぐる考え方

今日的な“経営”の二重構造問題の根っこには、「企業とは何か」「会社は誰のものか」についての、見方の違いが隠れている。

企業の本質は、何らかの事業活動によって利益追求を求めていくという考え方がある。株主は企業、特に株式会社から何らかの期待（配当その他）を得られるからこそ出資することに、それ程の異論がないだろう。よって、経営者は株主から委任された権限によって株主の期待に応えようと資本を活用し、利益を最大化する義務を負っているのである。昨今のわが国における一連の商法改正は、この株主主権の強化にそって行われている。資本を提供しているのが株主であり、その株主が社員となっている。このことは、洋の東西、資本主義経済を行っている国であれば、法律上それほどの違いがみられない。

その一方で、企業は社会を構成するシステムの一つであり、社会的存在であるとの考え方もある。つまり、企業が社会にとって有用な財やサービスを提供し続ける社会的責任を果たすために回収す

経営の二重構造を考える

るのが利益であり、それ自体が目的ではないという考え方がある。P.F.ドラッカーによれば、企業は単に利益だけを追い求めるのではなく、価値を創造することに存在意義があるという。その価値を創造するのが人間であり、マネジメントは「人に最も適するように仕事を組織し、最も生産的、効率的に仕事ができるように人を組織すること」⁽¹⁰⁾であると述べている。

また、企業は事業活動を継続させることがより重要、との考え方もある。継続させるとは、事業としての経済的機能を遂行し続けるということである。と同時に、事業にかかわる共同体の構成員としての従業員の生活を守ることになる。このことから、企業は従業員のものとの見方ができてきた。伊丹敬之氏の人文主義によれば、「ヒトを根本にして経済組織の編成を考え、ヒトとヒトとのつながり方にシステムの原理を求める考え方」⁽¹¹⁾である。

かつて、われわれの先人は従業員を減らして生産性を上げることが経営者の能力であると教えていなかった。ところが、最近の風潮は株主主権のもとに株主価値を高めるためなら「何でもあり」のようになっている。そのために、愚直にコツコツと自らの事業に情熱を傾けることの大切さが、失われつつある。それに伴って、何でもかんでも市場から評価される数字を上げることが経営者の力量を示すものと、山師やギャンブラーもどきの振る舞いをする経営者が増えてきている。

企業を取り巻く環境、特に市場はアングロ・サクソン型企業統治を主張する論者に有利に動いている。しかし、このような企業観は額に汗して働き、モノを作りこんでいく農耕民族を起源とするわが国とは本質的に相容れないものがある。このような風潮は、企業に一時的な利益をもたらすにしても、長続きはしない。むしろ、人間尊重を大切にしようとする考え方の方が普遍的であり、グローバルに通じる企業観だと考えている。その考え方を活かす企業統治の形態を求めていくことを、見失ってはならない。どうもわれわれは、企業を近視眼的にとらえるあまりリストラに不感症となってしまい、人への痛みを感じないようになってはいないだろうか。

ここに興味深い調査がある。東京商工会議所の行った調査によると、「企業成長を実現するためには『人材育成』が不可欠」⁽¹²⁾であるという。まさに、人材の能力開発と定着を考えない限り、企業の拡大と発展はありえないのである。今こそ、「労働は、商品ではない」⁽¹³⁾の思いを、大切にしたい。

このことから、どのような企業統治を選択するかは社会的・経済的・文化的な関係によって決まってくるのであって、どこの国においても同じという一義的な考え方をとらなくてもよいのではなかろうか。

4．日本型企業の限界と超克

4-1．逆機能となった日本型企業統治

では、何故これまでの日本型企業統治の強みが発揮されなくなってしまったのだろうか。これまでの論旨から明らかなように、環境が個人の創造性に依存するイノベーション・サイクルへと移っ

てしまったからに他ならない。

日本型企业は、経営資源を市場から必要なときに最適なものをそのつど取引交渉して調達するよりも、クローズな仲間内の関係を作ることで煩雑な手続きを省くことで、強みを発揮してきたのである。経済学的に言うと、日本型企业は垂直的な統合関係をつくることによって、仲間内でのノウハウを利用するのに必要な取引コストを少なくして、効率を導き出してきたといえる。効率を高めるためには、あらたに機会コストを払うような独創的なことに挑戦するよりも、これまでの延長線で物事を行っていくことで蓄積された学習効果が発揮できる状況こそ望ましいのである。それが効果的に発揮できるのは、環境がゆっくりと変化していくなかで累積された集団の知識・知恵が利用できるプロセス・イノベーションが発揮できる時代で、その時代に最も適応したのが日本型企业統治だといえる。

ところが、1980年代の中頃より、アメリカからハイテクやIT関連などの新たな分野でプロダクト・イノベーションに後押しされた事業が誕生してきた。このイノベーションは、情報や知識をベースにしており、異なった文脈と結びつくことで自己増殖を繰り返していく性質を持っていた。そのために、一つの企業で何でもかんでも資源を内部で抱え込んでしまうより、多様な資源を共有して、ニーズごとに結びつけていく開放的なネットワーク・インフラを必要としてきた。この柔らかな結びつきは、これまでの縦型の分業に対して横型の分業とでもいうべきものである。それは、縦型の分業が目指した“規模の経済性”や“範囲の経済性”と違って“連結の経済性”を目指したものである。

アメリカにおいて、このようなインフラの整備は大学と企業と地域が一体となって形成してきた。その形成過程において、それぞれを結びつける役割として非営利組織が演じてきたのも、新しい潮流である。その結果、新興ハイテク企業は自らの得意分野のみに集中して資源を特化し、その他を最適な資源と最適な地域で結びつけていく地域ネットワークが誕生した。このネットワークを背景に、アングロ・サクソン型企业が得意とする創造先行型戦略が、本領を發揮してきたのである。

第二の原因は、情報通信革命と称される技術革新が他にまで波及効果をもたらしてきたことである。なかでも金融分野は、この革命の影響で従来の銀行や証券・保険といった垣根を根底から変えざるをえなくなった。特にこの分野は、新たな金融派生商品が生まれるなど伝統的な金融のイメージをまったく変えてしまった。

しかも、金融分野は市場によってグローバルな世界とつながっていることから「資本の論理」が貫徹しやすかった。そのために、統一的な評価基準、つまりグローバル・スタンダードを必要とするようになった。本来、グローバル・スタンダードとはあらゆる国の人が分かる共通の基準というものである。これを推進したのが、ソビエト崩壊後の一極集中した力を背景にしたアメリカである。国家戦略と利害を共有したアングロ・サクソン型企业は、グローバルという錦の御旗をまとして“アメリカン・スタンダード”を展開してきたのである。なかでも、情報ハイウェーの建設や高速大量

輸送の発展など、世界の同質化を求めるインフラの整備が競争力を決定づけるようになり、この面でわが国は決定的に出遅れてしまったといえる。

これまでクローズな業界なり一業種での垣根（系列や協力グループ）の関係を大切にしてきた日本型企業は、金融分野の規制緩和の影響をまともに受けて支持基盤を失ってしまった。こうして、金融改革の嵐はモノ作りの強さを支えてきた日本型企业統治の仕組みそのものを、揺るがしてきたのである。

第三の原因は、日本型企业の行ってきた洗練先行型競争戦略があまりにも環境に過剰適応しすぎたことからくる驕りが、わが国の企業そのものを変質させてしまった。特に、わが国の企業はアメリカの伝統的な縦型の組織構造と違って、系列を巻き込んだ独特のマネジメント・ノウハウを仲間内だけで共有する強固なピラミッド型構造を作り上げることで、競争力を形成してきた。

その一方で、わが国の企業はその成功体験ゆえに洗練すべき目標なりモデルが乏しくなってきたこともあり、いつしか微細な違いにこだわる同質化競争へ陥ってしまったのである。その結果、わが国の企業は収益率の低下を招いて、企業体力の消耗をきたすようになった。殊に、企業は本業で収益を競うことをやめて、財務や不動産によってあぶく銭を手に入れる安直な方向に走ってしまい、自らバブル現象を演出してしまった。

4.2. 二番手の椅子がなくなった

確かに、われわれは先人が辿った足跡を踏み固めるだけでなく、誰も分け入ったことのない未知の領域へ先頭に立つフロント・ランナーとしての役割を期待されている。二番手という椅子は、もはやわが国が座るためにではなく、後に続く国々のために用意されるようになった。このことも日本型企业が得意な技を發揮しにくくしている背景に、ある。

われわれは世界に誇るすばらしい絵画や詩歌を数多く創り出しており、独創的な創造性で劣っているとは思わない。しかし、創造的な成果は失敗にもめげず、挑戦し続ける忍耐に対して微笑んでくれるご褒美のようなものである。その点、他の人と違ってやっていることと胡散臭くみられてしまう風土や失敗に寛容さが少ないわが国の文化は、独創的な創造性を育むうえで必ずしもプラスになっていない。それに対して、欧米社会は孤独に耐え、自律心を育む土壌なりストレスを解消するインフラがある。さらに、哲学や科学の発達で、個人知を創出する方法論を学習蓄積してきている。

われわれは、この個人知を創造する方法論が得意とはいえない。だからといって悲観するのではなく、異なる知識創造の方法論では長じていることに、自信を持っていい。日本型企业が培ってきた集団による知識創造がある。

知識とはM. ポラニーによると、「<暗黙的なもの>と<形式的なもの>が分かれている⁽¹⁴⁾」という。暗黙知は、主観的でイメージや技のように個人に内在化されているがために言語などで語りえ

ない知識をいう。これに対して、形式知とは客観的に語り継ぐ言語になりうる知識である。このような哲学的な方法論を経営の領域に用いて、組織的知識創造理論を打ち立てたのが野中郁次郎氏である。

野中氏によると、「組織は個人のもつ知識を共有し、増幅し、組織固有の知識を創造⁽¹⁵⁾していくという。これまで日本型企業の継続雇用は、転職による人材の流通やオープンな市場形成を阻害してきたとの否定的な見方が支配的であった。しかし、知識創造理論においては、語りえない知識や技は他の企業が知りえないノウハウであり、他との差別化を築いていく源泉だと考えている。そう考えると、従業員の持っている個々の暗黙知を組織全体で共有していくには、雇用が長期に安定している日本型企業統治の方が行いやすいのである。

キヤノン社長の御手洗富士夫氏は、「この種の技や知恵は、雇用が不安定な現場からは生まれず、伝承もない。コスト高の要因と評判の悪い長期雇用が、ここでは知恵や技を育てる土壌となっている⁽¹⁶⁾」と述べている。まさに、日本型企業統治は暗黙知を豊かに育て、熟成していく素晴らしい仕組みを備えていることになる。ただ、「人材資源の移動や相互作用の促進などによる知のフローへの刺激が欠落すると、組織知の停滞を招きやすい。また、知のフローがいきすぎると、人的資源の疲弊につながる。さらに、同質の人材間の相互作用は、すぐれた個の平均的凡庸への埋没という危険性を内在⁽¹⁷⁾しているのも、日本型企業である。

このように考えてくると、知識創造の面からもアングロ・サクソン型企業が優れていて、日本型企業が劣っているとも、一概にはいえないのである。恐らくもうしばらくは、アングロ・サクソン型企業が有利な環境が支配して、それがリードしていくものと考えている。しかし、その後再び日本型企業が復活してくる環境が巡ってくると予測している。

4-3. 変革への前提

だからといって、日本型企業が現状のままでは良いとは思わない。もっと個人がいきいきと活躍するように変えていかなければならない。個人の能力を十分に引き出すことができるような状況を作っていくことである。そのためには、一人ひとりが個人の自由や個性を尊重しながら、普遍性のある規範を身につけていくことである。われわれは、仲間内のなかでは心を開いて信頼し合い、その関係を維持し、調和していくことに多くのエネルギーを費やしている。しかし、一歩外に出ると他者への思いやりと連帯感が欠如していると思われる光景に、何度も遭遇してしまうのである。

このことは企業と従業員の関係においても、同じことが考えられる。特に、わが国の社会のように、カイシャ以上のまとまりを持つ有力な組織がない状況において、より顕著になってくる。さらに、カイシャは企業本来の役割以上に社会システムの不備を補う過大な機能をも担ってきた。このために、われわれは所属するカイシャに自分の人生をお任せすることで安心感を得た半面、関係する組織以外のことに関心を示さないような「カイシャ人間」となってしまった。カイシャ人間のこ

経営の二重構造を考える

とを第三者的に批判することは簡単なことだけれど、これは日本人であれば誰でも意識しているか意識していないかは別として、内面に持っているのである。

ところがバブル崩壊以降、この安定を支えてきた信頼関係が壊れかけているのである。定年まで勤めていけるものと考えていたのに、ある日突然リストラを通告されて「こんな筈ではなかった。誠心誠意、忠勤に励んできたのに」と一方的な“離縁状”に戸惑いを隠せなくなっているのが、今日の社会現象である。昨今、いろいろな社会病理が起こっているが、リストラからくる不安定な精神的ストレスが原因となっているといっても、過言ではない。

われわれ日本人にとっての悲劇は、カイシャ以外に社会システムとして受け皿を作ってこなかったことである。まして、カイシャと従業員の関係が“慣行”によって結ばれていたことを忘れてしまい、安心しきっていたところがある。そのために、自立心を育むことなどしなかったし、他でも役立つような技能や能力など格別身につけてこなかったのである。「会社から離れると、何もできない」では、あまりにも寂しいと臍を噛むでも、カイシャと従業員の関係に信頼関係が働いていたときには、自立心など昨今いわれるほど必要なかったのである。その代わり、われわれはカイシャの意のもとにすべてを丸投げしてしまう代償を支払ってきたのは、いうまでもない。

つまり、良い悪いは別としてカイシャは仕事の間だけでなく、人生の間も兼ねていたのである。欧米の社会であれば、地域、教会、ボランティアやNPO/NGOなどの多面的に参加できる組織が日本の社会よりは存在感を持って、それなりの機能を果たしている。このような目的にあったシステムがあったからこそ、企業は営利目的に専心できるし、それ以外の組織・集団が相互補完することで社会全体のバランスを保ってきたのである。かつてわが国も、マチやムラといった存在が人間の抛り所として存在していたが、これらを捨て、破壊してきたのが戦後のわが国の歴史である。マチやムラは、元気な壮年男子が活躍する人生の間から次第に遠のいて、ねぐらだけの存在となり、老人と女性・子供中心の場と化してしまった。

今日、企業人の自律・自立が求められている。それには、彼らが安心して自己を取り戻せるような居場所を作ってからでないと、目標を喪失した敗戦者だけを作りかねないのである。何故ならば、日本人にとって“ハッピー・リタイヤー”という言葉はなく、気心の知れている仲間と少しでも長く場を共有することが幸せと感じる民族なのである。日本人にとって、リストラは経済的基盤を失うといった恐怖だけにとどまらず、自分の存在をすべて失ってしまう精神的ダメージの方がより大きいのである。この精神的絶望からくる漠然とした不安が、社会全体に蔓延している間は個人消費も伸びず、本格的な景気回復もままならないと考えている。

そう考えると、われわれが真っ先に取り組まなければならないことは戦後の過程のなかで軽視してきたコミュニティの復活である。何故、コミュニティかというと、そこが社会的安定感をもたらしてくれる装置になりうると同時に、イノベティブな産業・経済の基盤となりうるからである。

そのためには、地縁や血縁によって作られた伝統的な共同体ではなく、それぞれの能力に合わせ

て個々人が対等に参加していける機能中心に作られなければならない。このようなシステムとしてのコミュニティをカイシャの対抗軸として整えていくことで、カイシャから過大な重荷を解きほぐしていくことが、企業再生には是非とも必要となってきた。また、その過程において、企業と従業員の関係も、あなた任せでは無く、自律・自立に立って主体的にキャリア開発をするなど緊張ある関係を構築していくことも求められてきた。だからといって、日本人が慣れ親しんできた人を思いやる気持ちと集団に仕えることで自己を活かす精神を疎かにしてはならないのは、言うまでもない。

4-4. 地域の再活性化

産業再生の面からは、地域経済の建て直しが不可欠である。何故ならば、これまで述べてきたようなアングロ・サクソン型企業の典型的モデルである新興ハイテク企業は、シリコンバレーやルート128といった地域内のネットワークを基盤に起ちあがってきている。かつて、わが国においても大森・蒲田や東大阪をはじめ浜松、阪城、燕など数多くの工業集積が存在していた。そこでは、中小・零細企業によって地域内分業が行われており、鑄造、鍛造、板金、研磨、熱処理、鍍金、金型といった技術・技能および情報の集積がなされていた。このような地域分業は、しだいに地域間分業へと発展し、国際分業へと変貌していった。

ところが既存の大企業は、製品や事業の成熟化につれ細分化していく市場とうまく対話ができなくなってきた。それは、大企業の有する大量生産・大量販売システムが、機能不全を露呈してきたからである。このことは、かつて伝統的なアメリカ企業に対して比較優位を誇っていた日本型企业とて、同じである。特に、新興ハイテク企業が創り出す市場は変化がはやく、既存の大企業には追いつけなくなってきた。大企業は、変化に対して俊敏に小回りがきかないのである。

大企業も、自らをダウンサイジングさせながら変化に適合できるように変身しようとしている。また、少量のニーズにも対応できる可変的で柔軟な生産・供給システムを、取り入れようとしている。それでも、多くの大企業は1980年以降の円高の影響によって生産拠点を海外にシフトしていった。それに伴って、多くの工業集積地は解体し、空洞化してしまった。

これからは、比較生産費の影響の少ない高付加価値な精密加工分野やコンテンツ産業などソフト分野に中心を移していかざるをえない。そのためには、この分野を支える独自の技術を核に、自由な人的ネットワークによって相互に依存していける場が必要である。それが、新しい地域である。

新しい地域は、多様な知識・技術やノウハウを蓄積し、新たなイノベーションの開発拠点へと育てていく必要がある。その担い手は、起業家によって誕生した新興企業であり、中小企業である。こうした企業が競争力を築いていくためには、日常的な接触と情報共有が濃密にできることである。それができるのが、顔のみえる範囲で関係していける地域コミュニティ・ネットワークが最適である。

と同時に、大企業でなければならない領域もある。これからは、大企業と地域に密着した中小企

経営の二重構造を考える

業，NPOINGOが共生できるよう演出していく，プロデューサーとコミュニティ・マネジメントの養成が急がれる。その点で，アメリカ人の起業家精神とベンチャービジネス育成のやり方は，学ぶべきことが多いのである。

4-5．再度，アメリカに学ぶ

長引く停滞は，われわれに自信を失わせてしまった。しかし，今回の経営の二重構造論議を契機に，企業と従業員，顧客，株主，地域，供給業者，行政などのステークホルダーとのあり方を問い直すことができれば，来るべき時代への授業料として無駄ではないのではなからうか。

なかでもわが国は，アメリカに比べてベンチャービジネスが十分に育っていない。今日のように雇用の機会が狭まっているなかで，ベンチャーに新たな雇用創出の役割が期待されている。アメリカにおいては，ベンチャー等の新規開業企業によって2000万人以上の人々が新たな仕事を手にしたとの統計もある。若者に社会参加させる機会がない社会は，未来がないと思う。

その意味で，われわれは「もうアメリカに学ぶべきものはない」という一時持った傲慢な考え方を反省し，謙虚になるべきである。あのアメリカでさえ，一時期「彼らにできて，何故われわれにできないのか」と，わが国の品質管理のあり方を学習したからこそ，企業再生がなしえたではないか。様々な人種や宗教から構成される社会にあって，彼らのダイナミズムと連帯を形成・維持しようと努力する姿にこそ，われわれが地球市民の一員として他の国々から信頼され，尊敬を受けるような国家になるヒントが隠されているのである。何故なら，われわれが今日経験しているような問題は1980年代のレーガン・ミックスのもとに起こっていたことがらである。これらを克服してきたアメリカは，良きお手本である。

5．新たな企業統治に向かって

新しい企業統治の理念は，「人間尊重」に基づいていなくてはならないと考えている。この理念は，人間は誰でも天賦の才能を持った存在であるとの認識に立っており，それを開花させるよう導くのがマネジメントの役割である。その上で，新たな企業統治はアングロ・サクソン型に振れるでもなく，かといって従来の日本型企业に回帰するでもなく，両者の優れた普遍的な部分を止揚して統合していくことにある。

アングロ・サクソン型にしても，日本型にしても変わらざるをえないからである。まして，どんなにすばらしい制度であっても，「木に竹を接ぐ」わけにはいかない。言うことは，どこの国においても万能な単一のモデルなど存在しないことになる。わが国の伝統的価値観や社会的・文化的風土の上に立って，求めていく以外にないのである。そのためには，都合のよいところだけをつまみ食いするのではなく，人間尊重の理念を踏まえながら構築していくことである。

経営の二重構造を考える

その前提のもとに、日本企業のチェック機能の回復を取り戻していくことである。チェック機能が働いていれば、バブル現象の無節操な投資や不正取引による利益供与、食品偽装問題など、一連の不祥事は防げたのではないだろうか。商法上は経営トップの独断を止めるのが取締役であり、監査役となっていないながら、実態は社会常識と程遠い経営がなされてきたことを示している。今こそ、企業は社会の重要なシステムの一員であることを再確認し、法令順守の倫理観を経営者は自覚してもらいたい。

これもひとえに、株式持合いという仲間内での論理のなせるところであり、誰も「株主」としての関心を失ってきたことに起因している。その解決方法として、社外取締役の導入も無駄とはいえないが、法令によって個人株主を一定割合以上にするなどして、株主と企業の間隔を緊張感あるものにしていくことが先決である。

また、今回のリストラによって壊れた企業と従業員の信頼関係を、新たに作り直すことである。新たな信頼関係は、これまでのようなルーズなものではなく、より明示的なものをベースに作らざるをえない。そのためにも、働く側はより自律・自立心が求められ、自己責任と義務が問われてくる。ただ、明示的といっても欧米社会にみられるような対立関係で捉えるのではなく、人間として他者への思いやりと連帯感を無視してはならないと、考えている。

自律・自覚が高まるに伴って、人材の流動性が促されてくる。このような人材の流動性が拡大するにつれ、スピンオフや転職が増えてくる。そのためにも、解雇した時の再雇用ルールを定めるなど、きちんとした労働市場の整備が待たれる。また、新たな機会を求めつつも転職しても不利が生じないようにしていくことである。このような社会的インフラがないままに自律・自立を働く側に求めることは、カイシャにとって都合のよいことばかりで、片手落ちというものである。

わが国は伝統的に濃密な人間関係のネットワークのなかで相互扶助をしてきた。しかし、今日このネットワークが綻んで修復できないようなら、人工的な活動によって行うことも仕方のないことだと考えている。そのためにも、仲間内だけでなく、より多くの人と信頼していく関係を築いていけるかが問われてくる。

そのためには、欧米のような働く場と生活する場を分けていくよりも、経済的セクターと非経済的セクターが相互に交流しながら補完的に利用できる仕組みを作っていくのはどうか。例えば、アメリカのテキサス州ダラス郊外のラス・コリーナスに職・住だけでなくレクリエーションと一体となった新しいコミュニティが開発されている。これなどは、わが国に多く見られる工業団地やテクノポリスと異なった新しいタイプのコミュニティである。身近なところでは、舞浜は東京ディズニーランドを中心に大学・地域行政サービスが一体となって共通イメージを持ったマチに変身してきた。こうした職・住・学・遊による地域モデルの構築は、地域への帰属意識を高めていくだけでなく、教育、医療、福祉、環境、行政サービスといった問題を機能的に解決していくうえで有効である。何故ならば、生活を起点とするニーズは、そのコミュニティの人々の暮らしを反映したもの

経営の二重構造を考える

であり、その地域に暮らす者が主体的に参加していく方が、きめ細かい対応ができるからである。このようなコミュニティの変化が、新しい企業統治に反映されることを期待したい。

注

- (1) 有沢広巳『日本の経済構造と雇用問題』日本生産性本部，1957，p.6
- (2) 清成忠男『日本中小企業の構造変動』新評論，1970，pp.306-307
- (3) 清成忠男『中小企業読本』東洋経済新報社，1980，p.i
- (4) 貝塚啓明・座長『「日本型経済システム：再訪」研究会報告書』財務省財務総合政策研究所，2002，p.(6)
- (5) 津田眞激『日本的経営の擁護』東洋経済新報社，1976，p.14
- (6) Abernathy, W.J.Clark, K.B and Kantrow, A.M., *Industrial Renaissance; Producing a Competitive Future for America*. Basic Books, Inc.1983
(W. アバナシー/K. クラーク/A. カントロウ著 望月嘉幸監訳『インダストリアル ルネサンス』ティビーエス・ブリタニカ，1984，p.43)
- (7) 野中郁次郎・委員長『「組織とイノベーション」研究委員会報告書』社会経済生産性本部，1991，pp.40-43
- (8) 同書 pp.40-43
- (9) 日本生産性本部『生産性運動30年史』日本生産性本部，1985，p.195
- (10) Drucker, P.F., *The Practice of Management*. Haper & Row, Publishers, inc. 1993 (P.F.ドラッカー著，上田惇生訳『新訳 現代の経営(上)』ダイヤモンド社，1996，p.19)
- (11) 伊丹敬之『人文主義企業』筑摩書房，1987，p.30
- (12) 佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材 - 伸びる企業の人材戦略』頸草書房，2003，p.135
- (13) ILO「ILOのフィラディア宣言」1944(野田信夫監修『生産性事典』日本生産性本部，1975，p.631所収)
- (14) Polany, M., *Personal Knowledge; Towards a Post-Critical Philosophy*. The University of Chicago press. 1962 (M.ポラニー著 長尾史郎訳『個人的知識 脱批判哲学を目指して』ハーベスト社，1985，p.80)
- (15) 野中郁次郎『知識創造の経営 日本企業のエピステロロジー』日本経済新聞社，1990，p.68
- (16) 「日本経済，悲観論に根拠なし」『朝日新聞』，2003年4月20日
- (17) 前載書(15)，p.227

参考文献

- Becker, G.S., *Human Capital; A Heretical and Empirical Analysis*. Columbia Univ. press. 1964 (G.S.ベッカー著，佐野陽子訳『人的資本主義』東洋経済新報社，1976)
- 船橋尚道編『日本の賃金』日本評論社，1967
- 平田 周『リエンジニアリングvsリストラクチャリング』，1994
- 川口達郎『企業の成熟とイノベーション 「事業曲線則」で企業変身をはかる』ダイヤモンド社，1994
- 清澤達夫「終身雇用制度の概念的試案の提唱(4)」『IMAJ会報』第79号所収，世界経営協議会，1995，p.20
- 小池和夫『日本の雇用システム』東洋経済新報社，1994
- 宮本光晴『日本型システムの深層』東洋経済新報社，1997
- 盛田昭夫『MADE IN JAPAN』朝日新聞社，1987
- 奥田健二『日本型経営を活かす』日本生産性本部，1982
- 上原征彦『経営戦略とマーケティングの新展開』誠文堂新光社，1986